

De impact van emotionele communicatie op de gepercipieerde oprechtheid en de reputatie van organisaties in crisis

Inleiding

De laatste decennia lag de focus van onderzoek met betrekking tot crisiscommunicatie voornamelijk op het belang van de inhoud van de crisiscommunicatieboodschap, mede omdat inhoudelijke crisisresponsstrategieën (bijv. excuses aanbieden, ontkennen) de mogelijkheid bieden om de reputatieschade te minimaliseren (Coombs, 2004; Reynolds, 2006). Recent hebben onderzoekers zich ook toegelegd op het belang van crisistimingstrategieën (e.g., Fennis & Stroebe, 2014), waarbij men het onderscheid maakt tussen de timingstrategie waarbij de organisatie zelf de crisis aan het licht brengt (cf. *stealing thunder*) versus de timingstrategie waarbij een externe partij de crisis bekendmaakt (cf. *thunder*). Voorbij onderzoek toonde niet alleen aan dat het zelf naar buiten brengen van negatieve informatie over de organisatie kan leiden tot positieve evaluaties van de organisatie in crisis (Arpan & Pompper, 2003), maar ook dat deze strategie de mogelijkheid biedt aan de organisatie om de boodschap zelf vorm te geven, en op die manier de schade te beperken (Williams, Bourgeois & Croyle, 1993).

De huidige studie focust zich op de impact van de emotionele versus rationele *framing* van een crisiscommunicatieboodschap op de evaluatie die de consument maakt van de organisatie of diens woordvoerder en dit voor beide crisistimingstrategieën. Hoewel meerdere studies binnen het domein van crisiscommunicatie het belang van emoties erkennen, leggen de meeste van deze studies de klemtoon op de emoties die de consument ervaart en wat de impact daarvan is op de reputatie van een bedrijf (e.g., Jin, 2009). Bedrijven in crisis uiten zelf echter ook vaak hun gevoe-

* An-Sofie Claeys is docente communicatiewetenschappen en bedrijfscommunicatie aan de Faculteit Sociale Wetenschappen, KU Leuven. Binnen het Instituut voor Mediastudies doet ze onderzoek naar crisiscommunicatie en reputatiemanagement. Contactgegevens: Parkstraat 45 - bus 3603, 3000 Leuven, België. Tel.: +32 16 32 09 66. Fax.: + 32 16 32 33 12. ansofie.claeys@soc.kuleuven.be
Verolien Cauberghe is hoofddocente communicatiemanagement aan de Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen, Universiteit Gent. Binnen het Center for Persuasive Communication (CEPEC) doet ze onderzoek naar de effectiviteit van persuasieve boodschappen in een bedrijfs-, commerciële en sociale context. Contactgegevens: Korte Meer 7, 9000 Gent, België. Tel.: +32 9 264 68 80. Fax.: +32 9 264 69 92. Verolien.cauberghe@ugent.be

lens hieromtrent (e.g., Jin, Park & Len-Rios, 2010). Toch is weinig bekend over hoe dit de evaluaties van de consument beïnvloedt over de organisatie in crisis. Elk type emotie heeft bovendien andere oorzaken en kan daardoor een andere impact teweegbrengen (Nabi, 2010). Onze emoties zijn het gevolg van attributies. Indien we een ander verantwoordelijk achten voor een onaangename gebeurtenis in ons leven zullen we bijvoorbeeld woede ervaren (Weiner, 1985).

Een eerste studie gaat daarom experimenteel na of organisaties reputatieschade kunnen beperken door het uiten van emoties in crisiscommunicatie en of de impact van dergelijke emotionele framing afhankelijk is van de crisistimingstrategie. Meer bepaald vergelijkt de studie de impact van het uiten van verdriet om een crisis met het effect van rationele crisiscommunicatie. Aansluitend vergelijken we in een tweede studie twee discrete emoties, verdriet en woede. We bestuderen hierbij de rol van de gepercipieerde oprechtheid van de organisatie in crisis en de mate waarin organisaties door het uiten van elk van beide emoties impliciet verantwoordelijkheid lijken op te nemen of af te wijzen.

Theoretische omkadering en opbouw van de hypothesen

Crisistimingstrategieën

Hoewel communicatieprofessionals vaak conflicterende visies hebben over het belang van open communicatie in tijden van crisis (Kline, Simunich & Weber, 2009), benadrukken onderzoekers de effectiviteit van transparante communicatie om de negatieve impact van een crisis te minimaliseren (Huang & Su, 2009). Diverse studies wijzen op de voordelen van het toepassen van een *stealing thunder*-strategie tijdens een crisis (cf. het zelf naar buiten brengen van negatieve informatie over de organisatie) in vergelijking met de strategie waarbij je afwacht tot anderen (bijv. de media) de crisis bekendmaken (cf. *thunder strategie*). *Stealing thunder* leidt tot positievere evaluaties van pr-professionals (Arpan & Pompper, 2003), minder media-aandacht voor de crisis (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005), een verlaagd belang om expliciet excuses aan te bieden (Claeys & Cauberghe, 2012) en meer consumentenvertrouwen (Fennis & Stroebe, 2014).

Een van de verklaringen voor deze positieve effecten van *stealing thunder* is de '*framing-hypothese*'. Volgens Williams et al. (1993) is een belangrijk voordeel van *stealing thunder* dat het de mogelijkheid biedt om een negatieve gebeurtenis in eigen termen te framen. Deze eigen framing wordt mogelijk omdat een organisatie die een crisis zelf bekendmaakt de eerste is om over de gebeurtenissen te communiceren. Wanneer bedrijven wachten op *thunder*, zal een derde partij de crisis al op een bepaalde manier in beeld hebben gebracht en bijhorend ook het mentale kader waarbinnen individuen de gebeurtenissen percipiëren. De framing-hypothese werd reeds getest in de context van *stealing thunder* door beklaagden in de rechtbank (Dolnik, Case &

Williams, 2003). De resultaten vonden geen bevestiging dat het framen van een bekendmaking van een negatieve gebeurtenis een positievere impact van *stealing thunder* teweegbrengt. Deze resultaten zijn echter te verklaren door de aard van de framing in de studie. In de framing-conditie minimaliseerde de beklagde diens verantwoordelijkheid, in tegenstelling tot de conditie zonder framing. Onderzoek in de context van crisiscommunicatie toont echter dat het minimaliseren van verantwoordelijkheid een negatieve impact op de bedrijfsreputatie teweegbrengt (Claeys, Cauberghe & Vyncke, 2010). Een ander type framing zou de positieve impact van *stealing thunder* kunnen vergroten (Dolnik et al., 2003). Daarom onderzoekt de huidige studie of het juiste type framing de effectiviteit van *stealing thunder* kan vergroten. Concreet wordt gekeken naar de impact van emotionele framing op de consumentenevaluatie van een bedrijf in crisis.

De impact van emotionele crisiscommunicatie

Hoewel het belang van emoties uitdrukkelijk erkend is binnen persuasieve communicatie (DeSteno, Petty, Rucker, Wegener & Braverman, 2004) en politieke communicatie (Ridout & Searles, 2011), kwam het belang van emoties in crisiscommunicatie pas recent onder de aandacht (Jin, 2009). De meerderheid van de studies hieromtrent focust zich op de emoties die ervaren worden door de consument tijdens een crisis (Choi & Lin, 2009).

De uitdrukking van emoties binnen crisiscommunicatie is echter ook belangrijk vanuit de invalshoek van de woordvoerders, die vaak tonen of laten doorschemeren hoe ze zich voelen bij bepaalde gebeurtenissen (Jin, Park & Len-Rios, 2010). Deze emotionele vormgeving van de boodschap kan een impact hebben op de evaluaties van de woordvoerder en de organisatie in crisis.

Er bestaan twee theoretische visies omtrent de definiëring van emoties. De eerste is de dimensionele visie waarbij emoties worden gedefinieerd aan de hand van de mate waarin ze spanning kunnen opwekken en de richting van de emotie zijnde positief versus negatief (Mitchell, Brown, Morris-Villagran & Villagran, 2011; Bolls, 2010; Nabi, 2010). De tweede visie beschouwt een emotie eerder als een discrete, categorische emotionele staat, waarbij verschillende emoties andere cognitieve mechanismen opwekken. Deze laatste visie is het meest toegepast binnen crisiscommunicatie (Jin, 2009; Jin & Hing, 2010; Kim & Cameron, 2011). Binnen crisiscommunicatie vormt verdriet een belangrijke discrete, negatieve emotie. Voorbij onderzoek toonde aan dat wanneer mensen of organisaties verdriet uitdrukken, zij gemakkelijker vergeven worden door het publiek (Benoit & Brinson, 1999; Kauffman, 2008; Legg, 2009). Een dergelijk positief effect van een emotionele boodschap verwachten we voornamelijk wanneer de woordvoerder zelf de kans heeft om de boodschap vorm te geven, met name wanneer een organisatie aan *stealing thunder* doet (cf. Williams et al., 1993). In de *thunder*-conditie zal het effect van de emoti-

onele boodschap kleiner zijn doordat een derde partij reeds de kans kreeg om de boodschap op een bepaalde manier te framen.

H1a: Een droevige boodschap zal tot een minder negatieve post-crisisreputatie leiden dan een rationele boodschap wanneer er een stealing thunder-strategie wordt gebruikt.

H1b: Een droevige boodschap zal niet tot een minder negatieve post-crisisreputatie leiden dan een rationele boodschap wanneer er een thunder-strategie wordt gebruikt.

Casestudies uitgevoerd binnen het domein van crisiscommunicatie hebben verder gesuggereerd dat emotionele boodschappen kunnen leiden tot vergeving bij het publiek omdat deze als meer oprecht worden beschouwd (Benoit & Brinson, 1999; Kauffman, 2008; Legg, 2009). Onderzoek in de context van bedrijfscommunicatie illustreert bovendien dat de oprechtheid van een boodschap een positieve impact kan hebben op de manier waarop stakeholders een organisatie evalueren (Kim & Cameron, 2011). Boodschappen van bedrijven zijn bovendien effectiever wanneer ze als oprecht worden beschouwd (Yoon, Gürhan-Canli & Schwarz, 2006; Olson, 2010). Daarom verwachten we dat de positieve impact van emotionele framing bij *stealing thunder* verklaard kan worden door een mediërend effect van gepercipieerde oprechtheid van de organisatie:

H2: Voor een stealing thunder-conditie wordt de impact van de framing van de boodschap (emotioneel vs. rationeel) op post-crisisreputatie gemedieerd door de oprechtheid van de organisatie.

Discrete emoties kunnen echter verschillende cognitieve processen activeren. Voor crisiscommunicatie zijn er twee relevante discrete emoties die we verder onderzoeken, namelijk verdriet en woede (Lin, 2009). Het attributieraamwerk voorgesteld door Weiner (1985) argumenteert dat personen vaak emotioneel reageren op bepaalde gebeurtenissen in hun leven, en dat deze emoties zich richten op de oorzaak van de gebeurtenis. Wanneer mensen een negatieve gebeurtenis toekennen aan de handelingen van anderen, zullen ze boos zijn (Weiner, 1985; Ortony, Clore & Collins, 1988). Wanneer ze deze negatieve gebeurtenis toekennen aan hun eigen persoonlijke handelingen, zullen ze eerder droevig zijn (Ellsworth & Smith, 1988; Han, Lerner & Keltner, 2007). Dit impliceert enerzijds dat wanneer iemand boos is over een bepaalde situatie, dat hij/zij anderen de schuld geeft en dus verantwoordelijkheid ontkent, anderzijds dat wanneer iemand droevig is, hij/zij de verantwoordelijkheid op zich neemt. We verwachten:

H3: Wanneer de woordvoerder droevig communiceert over een crisis dan lijkt de organisatie meer verantwoordelijkheid op te nemen dan wanneer de woordvoerder boos communiceert.

Beide discrete emoties, woede en verdriet, zullen een andere invloed hebben op de evaluatie van de organisatie zelf. Aangezien woede aansluit bij de perceptie dat het bedrijf zijn verantwoordelijkheid niet opneemt, kan dit ook als een defensieve reactie worden beschouwd die niet positief onthaald zal worden, zeker niet wanneer de organisatie zelf verantwoordelijkheid draagt voor de crisis (cf. Coombs, 2007). Hierdoor zal de reactie van de organisatie ook minder oprecht beschouwd worden dan wanneer de woordvoerder de boodschap uitdrukt op een droevige toon. In dit laatste geval percipiëren consumenten immers dat de organisatie verantwoordelijkheid opneemt, wat volgens de *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs, 2007) belangrijk is om reputatieschade te beperken.

H4: Woordvoerders die droevig communiceren over de crisis zullen als oprechter gepercipieerd worden dan woordvoerders die boos communiceren over de crisis.

H5: De impact van de emotionele framing van de communicatie van de woordvoerder op de gepercipieerde oprechtheid van de organisatie wordt gemedieerd door de mate waarin de organisatie verantwoordelijkheid lijkt op te nemen.

Studie 1

Design & stimuli

Deze studie gebruikt een 2 (crisistimingstrategie: *thunder* vs. *stealing thunder*) x 2 (rationele vs. droevige boodschap) between-subjects experimenteel design. In vier fictieve scenario's worden de crisistiming en de framing van de boodschap gemanipuleerd.

De crisis betrof een fictieve brand in een Spaanse dancing. Deze geografische locatie werd gekozen zodat de participanten geen wantrouwen zouden hebben ten aanzien van het experiment, aangezien ze zelf niets over de crisis vernomen hadden.

De participanten lazen een scenario waarin vermeld stond dat een van de nooduitgangen van de dancing gesloten was, waardoor enkele bezoekers gestorven zijn in de brand. In de *stealing thunder*-conditie onthulde de manager van de dancing zelf wat er gebeurd was. In de *thunder*-conditie maakte de brandweer van het district dit feit bekend. De manager van de dancing bevestigde nadien deze informatie. De manager communiceerde op een emotionele of rationele wijze. In lijn met Stafford en Day (1995) bevatte de emotioneel geladen boodschap subjectieve en emotioneel geladen adjectieven (bijv. '*dit verschrikkelijke drama*'), in tegenstelling tot de rationele boodschap (bijv. '*deze gebeurtenis*'). Concreet kwam in de emotionele conditie tot uiting dat de organisatie droevig was om de gebeurtenissen (bijv. '*Ik ben enorm aangegrepen door dit drama*'). De rationele conditie gaf dezelfde informatie bovendien op

een meer objectieve en zakelijke manier (bijv. 'Volgens de brandweer'; 'Volgens de laatste gegevens'). De boodschap zelf bleef echter constant (Mayer & Tormala, 2010).

Participanten en procedure

Aan het eigenlijke onderzoek namen 168 participanten deel die via een gemakkelijkssteekproef geselecteerd werden uit een Vlaamse populatie. Participanten kregen via e-mail een uitnodiging om de online vragenlijst in te vullen. Ze werden op basis van toeval toegewezen aan één van de vier condities. Na het lezen van het crisisbericht dat de *thunder* of *stealing thunder* bevatte en de emotionele of rationele reactie van de manager vulden de participanten de vragenlijst in die de volgende concepten bevatte: manipulatiechecks, afhankelijke variabelen en socio-demografische variabelen. De participanten hadden een gemiddelde leeftijd van 39 jaar ($SD = 14.48$, range = 16-80 jaar).

Meetschalen

De vier-item semantische differentiaal van Liu en Stout (1987) werd gebruikt om de mate van emotionaliteit versus rationaliteit te meten ($\alpha = .73$) (bijv. 'objectief vs. subjectief'). De mate van verdriet werd gemeten via een drie-item zevenpunts Likertschaal (Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003) in een post-test om na te gaan of de woordvoerder verdriet uitdrukte als discrete emotie ($\alpha = .86$) (bijv. 'droevig', 'ongelukkig'). Post-crisisreputatie werd gemeten aan de hand van een drie-item zevenpunts Likertschaal gebaseerd op Fombrun, Gardberg en Sever (2000) ($\alpha = .87$) (bijv. 'Ik heb een goed gevoel over deze organisatie', 'Ik vertrouw deze organisatie'). Percepties van oprechtheid werden gemeten op basis van de drie-item zevenpunts Likertschaal van Aaker (1997) ($\alpha = .94$) (bijv. 'eerlijk').

Manipulatiecheck

Alvorens de studie uit te voeren werd een afzonderlijke pre-test uitgevoerd om de manipulatie van de emotionaliteit versus de rationaliteit te testen. Hierbij werd gebruik gemaakt van een between-subjects design waaraan 94 respondenten deelnamen. Respondenten uit de emotionele conditie percipiëren de boodschap als emotioneler ($M = 3.96$, $SD = 1.18$) dan de respondenten uit de rationele conditie ($M = 3.38$, $SD = 1.47$, $t(92) = 2.09$, $p = .039$).

In de eigenlijke studie werd bovendien via een univariate two-way ANOVA de manipulatie van de emotionaliteit versus rationaliteit over de verschillende condities heen getest. Er werd enkel een significant hoofdeffect gevonden van framing op percepties van emotionaliteit van de boodschap ($F(1, 164) = 38.39$, $p < .001$). De crisistimingstrategie had geen impact op de mate waarin respondenten de boodschap als emotioneel beschouwden ($F(1, 159) = 2.72$, $p = .10$). Bovendien illustreren de bevindingen dat de manipulatie van framing niet beïnvloed werd door de crisistimingstrategie ($F(1, 159) = .35$, $p = .56$). Zowel in de *stealing thunder*-conditie ($M_{\text{emotioneel}} = 4.07$, $SD = 1.24$; $M_{\text{rationeel}} = 2.92$, $SD = 1.02$; $t(62) = 4.08$, $p < .001$) als in de *thun-*

der-conditie ($M_{emotioneel} = 4.53$, $SD = 1.21$; $M_{rationeel} = 3.13$, $SD = 1.53$; $t(97) = 5.03$, $p < .001$) zorgde emotionele framing ervoor dat respondenten de boodschap meer emotioneel vonden dan rationale framing. Er werd geen manipulatiecheck uitgevoerd voor de crisistimingstrategieën gezien dit een duidelijke, structurele manipulatie is (Claeys & Cauberghe, 2012).

Via een between-subject post-test waaraan 97 respondenten deelnamen werd naderhand ook bevestigd dat de participanten de woordvoerder droeviger percipiëren in de emotionele conditie ($M = 5.04$, $SD = 1.01$) dan in de rationele conditie ($M = 3.35$, $SD = 1.64$; $t(76) = -5.50$, $p < .001$). De discrete emotie was in deze studie dus verdriet.

Resultaten

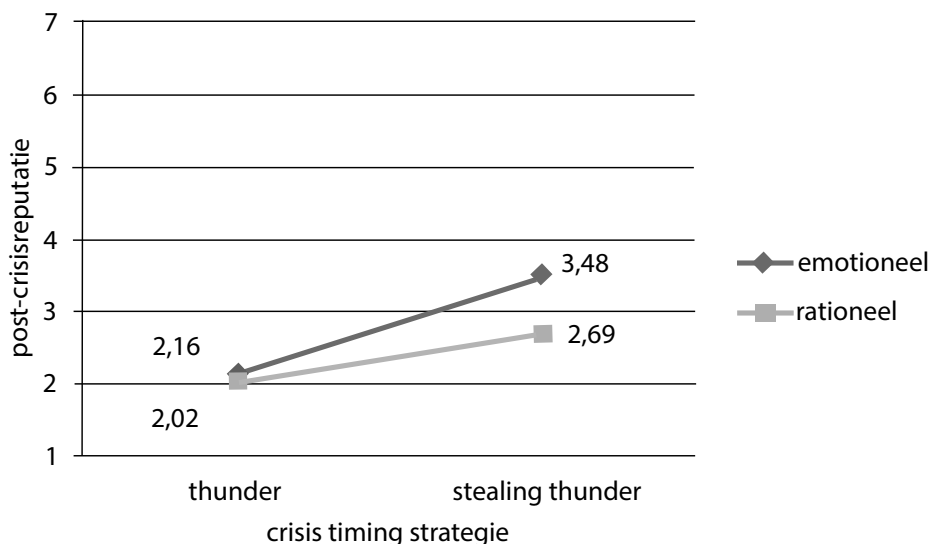
Testen van de hypothesen

De resultaten van een univariate two-way ANOVA-analyse (cf. tabel 1) met crisistimingstrategieën en emotionaliteit van de boodschap als onafhankelijke variabelen en post-crisisreputatie als afhankelijke variabele wijzen in de eerste plaats uit dat een *stealing thunder*-strategie ($M = 3.07$, $SD = 1.36$) tot een betere post-crisisreputatie leidt dan een *thunder*-strategie ($M = 2.09$, $SD = 1.08$; $F(1, 164) = 28.59$, $p < .001$).

TABEL 1. ANOVA-resultaten; crisistimingstrategie en emotionele framing als onafhankelijke variabelen; post-crisisreputatie als afhankelijke variabele

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	p-value	Partial Eta Squared
Corrected Model	48,943 ^a	3	16,314	11,853	,000	,178
Intercept	1.059,736	1	1.059,736	769,925	,000	,824
Crisistimingstrategie	39,348	1	39,348	28,588	,000	,148
Emotionele framing	8,646	1	8,646	6,281	,013	,037
Crisistimingstrategie * emotionele framing	4,303	1	4,303	3,126	,079	,019
Error	225,732	164	1,376			
Total	1.294,889	168				
Corrected Total	274,675	167				

Tabel 1 toont tevens een marginaal significant interactie-effect tussen de crisistimingstrategie en de emotionaliteit van de boodschap van de woordvoerder op post-crisisreputatie ($F(1, 164) = 3.13$, $p = .079$). Meer specifiek wijzen de resultaten uit figuur 1 erop dat in de *stealing thunder*-conditie, de emotionele boodschap van de



FIGUUR 1. *Interactie tussen crisistimingstrategie en emotionaliteit van de boodschap op post-crisisreputatie*

woordvoerder leidt tot een positievere post-crisisreputatie ($M = 3.48$, $SD = 1.58$) dan wanneer de woordvoerder reageert met een rationele boodschap ($M = 2.69$, $SD = .99$; $t(62) = 2.40$, $p = .020$). Dit resultaat bevestigt hypothese 1a. In de *thunder*-conditie is er echter geen verschil in post-crisisreputatie wanneer de woordvoerder een emotionele ($M = 2.16$, $SD = 1.13$) of rationele reactie ($M = 2.02$, $SD = 1.03$; $t(102) = .65$, $p = .52$) geeft. Deze resultaten zijn in lijn met hypothese 1b.

Een mediatieanalyse (5.000 bootstraps, 99% betrouwbaarheidsinterval, Preacher & Hayes, 2004, Hayes, 2009) toont aan dat het indirecte effect van de framing van de boodschap (emotioneel vs. rationeel) via de gepercipieerde oprechtheid van de organisatie een significant effect heeft op de post-crisisreputatie ($B = .59$, $SE = .21$, 99% CI = [.14, 1.23]) in het geval van *stealing thunder*. Deze resultaten bevestigen hypothese 2.

Om de hypothesen met betrekking tot de specifieke, discrete emoties te testen, werd er een tweede experiment opgezet en uitgevoerd.

Studie 2

Design & stimuli

Een single factor between-subjects experimenteel design manipuleerde de expressie van de discrete emotie getoond door de woordvoerder in zijn/haar reactie op de cri-

sis, zijnde droevig versus boos. In elk van beide scenario's wordt een fictieve crisis beschreven over de zelfmoord van een werknemer van een bekende Europese retailer die gepest werd door zijn medewerkers. Het pestgedrag had systematisch, gedurende langere tijd plaatsgevonden en gezien de direct leidinggevende erbij betrokken was, werd er nooit actie tegen ondernomen. De participanten lazen dat de CEO van de organisatie de crisis zelf bekend had gemaakt via een persconferentie. Zijn expressie was hierbij boos of droevig, afhankelijk van de conditie. Deze emoties werden identiek als in studie 1, via emotioneel geladen adjectieven en subjectieve woorden, gemanipuleerd (Stafford & Day, 1995) (bijv. woede: '*schandalig*', '*respectloos*', '*dit maakt me boos*'; verdriet: '*tragisch*', '*spijtig*', '*dit raakt me diep*'). De boodschap zelf bleef constant in beide condities (Mayer & Tormala, 2010). De CEO gaf toelichting over wat er gebeurd was, zonder expliciet verantwoordelijkheid op te nemen of af te wijzen.

Participanten en procedure

In de studie namen zestig participanten deel die gerekruteerd werden via een gemakkelijheidssteekproef. De participanten werden aangeschreven via e-mail, waar ze de link naar de vragenlijst konden vinden. Ook werd hen gevraagd om de e-mail te verspreiden onder vrienden en bekenden. De participanten lazen eerst de beknopte informatie over de crisis, gevolgd door de reactie van de CEO op de persconferentie. In deze reactie drukte de CEO zich ofwel boos, ofwel droevig uit. Nadien vulden de participanten de vragenlijst in die de volgende concepten bevatte: de manipulatiecheck, afhankelijke variabelen en socio-demografische variabelen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 31 jaar ($SD = 14.39$, range = 17-62). 37% waren mannen, 63% waren vrouwen.

Meetschalen

Om de manipulatie van de verschillende emoties te testen werd gebruik gemaakt van twee verschillende drie-item zevenpunts Likertschalen waarbij respondenten werd gevraagd om aan te geven in welke mate de CEO volgens hen elk van de beschreven emoties had ervaren tijdens de persconferentie. De eerste schaal meet de mate waarin de participanten percipiëren dat de CEO verdriet uitdrukt ($\alpha = .76$) ('*droevig*', '*ongelukkig*', '*neerslachtig*'). De tweede schaal meet de mate waarin de participanten percipiëren dat de CEO woede uitdrukt ($\alpha = .86$) (bijv. '*boos*', '*geïrriteerd*', '*geërgerd*'). Beide schalen zijn gebaseerd op het werk van Fredrickson et al. (2003).

De mate waarin de organisatie zijn verantwoordelijk opneemt werd gemeten aan de hand van een één-item zeven punten semantische differentiaal met als ankerpunten '*volledig afwijzen van verantwoordelijkheid*' tot '*volledig opnemen van verantwoordelijkheid*').

De gepercipieerde oprechtheid van de organisatie werd gemeten door dezelfde schaal als in studie 1 ($\alpha = .96$).

Resultaten

Manipulatiecheck

De pre-test maakte gebruik van een between-subjects design ($N = 20$) om na te gaan of de gemanipuleerde emoties ook werkelijk als droevig en boos gepercipieerd werden door de participanten. In de boze conditie ($M = 5.90$, $SD = .65$) bevestigen de participanten dat de woordvoerder significant bozer overkomt dan in de droevige conditie ($M = 3.57$, $SD = 1.34$; $t(18) = -4.95$, $p < .001$). Omgekeerd bevestigen de participanten uit de droevige conditie dat ze de woordvoerder droeviger vinden dan de participanten uit de boze conditie ($M_{\text{droevig}} = 4.60$, $SD = 1.05$; $M_{\text{boos}} = 3.27$, $SD = 1.32$; $t(18) = 2.50$, $p = .023$).

Dezelfde resultaten werden gevonden in de eigenlijke studie. Participanten in de boze conditie percipiëren de reactie van de woordvoerder als bozer dan de participanten uit de droevige conditie ($M_{\text{droevig}} = 4.07$, $SD = 1.30$; $M_{\text{boos}} = 5.52$, $SD = .88$; $t(58) = 4.98$, $p < .001$). De participanten uit de droevige conditie percipiëren de reactie van de woordvoerder als droeviger dan de participanten uit de boze conditie ($M_{\text{droevig}} = 5.29$, $SD = .97$; $M_{\text{boos}} = 4.25$, $SD = 1.12$; $t(58) = -3.84$, $p < .001$).

Testen van de hypothesen

Een independent t-test toont aan dat wanneer een woordvoerder droevig reageert op de crisis ($M = 5.19$, $SD = 1.01$), participanten percipiëren dat de organisatie meer verantwoordelijkheid opneemt voor de crisis dan wanneer de woordvoerder boos reageert ($M = 4.21$, $SD = 1.50$; $t(58) = -3.01$, $p = .004$). Hypothese 3 is bevestigd.

De resultaten tonen aan dat wanneer een woordvoerder droevig reageert op de crisis, de organisatie als oprechter wordt beschouwd dan wanneer de woordvoerder boos reageert ($M_{\text{droevig}} = 4.64$, $SD = 1.18$; $M_{\text{boos}} = 3.64$, $SD = 1.01$; $t(58) = -3.51$, $p = .001$). Deze resultaten bevestigen hypothese 4.

Dit effect wordt gemedieerd door de gepercipieerde mate van verantwoordelijkheid die de organisatie opneemt wanneer ze droevig communiceert. Een mediatieanalyse (5.000 bootstraps, 95% betrouwbaarheidsinterval, Preacher & Hayes, 2004; Hayes, 2009) toont aan dat het effect van de gebruikte emoties in de communicatie van de woordvoerder op de oprechtheid van de organisatie gemedieerd wordt door de gepercipieerde mate van verantwoordelijkheid die de organisatie opneemt in de crisis ($B = .35$, $SE = .19$, 95% CI = [.06, .77]). Deze resultaten bevestigen hypothese 5.

Conclusies, beperkingen en suggesties voor verder onderzoek

Dit onderzoek ging door middel van twee experimentele studies na of woordvoerders van een bedrijf in crisis hun emoties omtrent deze gebeurtenissen kunnen

uiten en hoe dit de kijk van de consument op de woordvoerder en op het bedrijf beïnvloedt.

De eerste studie illustreert dat emotionele (i.e. droevige) crisiscommunicatie leidt tot minder reputatieschade dan rationele crisiscommunicatie. Dit is echter enkel het geval wanneer het bedrijf in crisis zelf de informatie hieromtrent als eerste naar buiten brengt (i.e., *stealing thunder*). Wanneer het bedrijf pas communiceert nadat de feiten door een derde partij werden bekendgemaakt (i.e., *thunder*), zal de reputatie niet beïnvloed worden door het al dan niet uiten van emoties. Dit kan verklaard worden doordat een organisatie die een crisis zelf als eerste bekendmaakt de kans krijgt om zelf de toon te zetten (Williams et al., 1993). Wanneer een derde partij de feiten bekendmaakt, kan de organisatie de crisis niet meer zelf framen en heeft ze geen andere keus dan te reageren op de boodschappen van die derde partij (Williams et al., 1993; Coombs, 2007; Claeys & Cauberghe, 2012). Deze bevindingen ondersteunen dan ook de framing-hypothese die stelt dat *stealing thunder* organisaties toelaat een crisis zelf te framen (Williams et al., 1993). *Stealing thunder* zorgt dus niet alleen rechtstreeks voor minder reputatieschade, het biedt organisaties de mogelijkheid om dit positieve effect te versterken door woordvoerders toe te laten hun oprechte emoties te uiten. Een mediatieanalyse toont bovendien aan dat emotionele crisiscommunicatie een positievere invloed heeft dan rationele communicatie bij *stealing thunder* doordat de consument de boodschap dan meer oprecht vindt.

De eerste studie illustreert dat organisaties in crisis er baat bij kunnen hebben wanneer een woordvoerder zijn of haar emoties uit, de studie manipuleerde specifiek de emotie verdriet. Verschillende emoties kunnen echter een afzonderlijk effect hebben op percepties van de consument (Nabi, 2010). De bevindingen van de tweede studie illustreren dat de consument een organisatie in crisis verschillend evalueert wanneer diens woordvoerder verdriet uit dan wanneer hij of zij woede uit. Het uiten van verdriet wekt de indruk dat een organisatie meer verantwoordelijkheid opneemt voor een crisis dan het uiten van woede, hetgeen een positieve impact heeft op de gepercipieerde oprechtheid van de organisatie. Onderzoek naar crisiscommunicatie illustreert dat bedrijven in crisis het best hun verantwoordelijkheid opnemen door middel van de gepaste crisisresponsstrategie (Coombs, 2007; Claeys et al., 2010). Deze studie toont echter dat organisaties niet alleen expliciet verantwoordelijkheid kunnen opnemen door middel van bijvoorbeeld het aanbieden van excuses (cf. Coombs, 2007), maar dat ze ook impliciet verantwoordelijkheid lijken op te nemen of af te wijzen afhankelijk van de geuite emotie. Ten slotte beklemtonen beide studies het belang van oprechtheid voor crisiscommunicatie. Hoewel verschillende casestudies in het domein het belang van oprechtheid reeds aanhaalden (Benoit & Brinson, 1999; Kauffman, 2008; Legg, 2009), werd dit voordien nog niet onderzocht.

Het huidige onderzoek heeft enkele beperkingen die aanleiding geven tot verder onderzoek. Ten eerste werd in de huidige studie enkel gekeken naar de reacties van een woordvoerder op een crisis waarvoor de organisatie verantwoordelijk was. Toekomstig onderzoek moet echter nagaan wat de effecten zijn van emotionele crisiscommunicatie voor andere crisistypes (Coombs & Holladay, 2002). Het uiten van woede kan eventueel wel aangewezen zijn in het geval van een crisis waarvoor de organisatie geen verantwoordelijkheid draagt en ze dus ook geen verantwoordelijkheid dient op te nemen. Hierbij aansluitend werd in de huidige studie gebruik gemaakt van twee eerder emotioneel geladen crisissituaties, zijnde de dood van jongeren in een dancing en de zelfmoord van een werknemer na pesterijen door collega's. Toekomstig onderzoek zou de hypothesen ook moeten testen voor minder emotioneel geladen crisissituaties, zoals een financiële fraudezaak. Een tweede beperking van de huidige studie is dat er slechts twee discrete emoties werden bestudeerd. Verder onderzoek kan ook de impact van andere negatieve emoties (bijv. schuld, schaamte) en eventueel zelfs positieve emoties zoals hoop bestuderen. Een derde beperking bestaat eruit dat in het huidige onderzoek de impact van emotionele crisiscommunicatie in de post-crisisfase gemeten werd. Dit impliceert echter niet dat woordvoerders tijdens de crisis zelf per definitie het best emotioneel moeten communiceren. Middenin een crisis heeft de woordvoerder immers voornamelijk een informerende rol en moet deze de controle over de crisis houden. Emotionele communicatie zou hier eventueel als een teken van onzekerheid of zwakte gepercipieerd kunnen worden. Verder onderzoek moet dit uitwijzen.

Literatuur

- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Arpan, L. M., & Pompper, D. (2003). Stormy weather: Testing "stealing thunder" as a crisis communication strategy to improve communication flow between organizations and journalists. *Public Relations Review*, 29(3), 291-308.
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Benoit, W. L., & Brinson, L. (1999). Queen Elizabeth's image repair discourse: Insensitive royal or compassionate queen. *Public Relations Review*, 25(2), 145-156.
- Bolls, P. D. (2010). Understanding emotion from a superordinate dimensional perspective: A productive way forward for communication processes and effects studies. *Communication Monographs*, 77(2), 146-152.
- Choi, Y., & Lin, Y.-H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198-207.
- Claeys, A.-S., Cauberghe, V., & Vyncke, P. (2010). Restoring reputations in times of crisis: An experimental study of the Situational Crisis Communication Theory and the moderating effects of locus of control. *Public Relations Review*, 36(3), 256-262.
- Claeys, A.-S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- Coombs, W. T. (2004). West Pharmaceutical's explosion: Structuring crisis discourse knowledge. *Public Relations Review*, 30(4), 467-473.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets: Initial tests of the situational crisis communication theory. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 165-186.
- DeSteno, D., Petty, R. E., Rucker, D. D., Wegener, D. T., & Braverman, J. (2004). Discrete emotions and persuasion: The role of emotion-induced expectancies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 43-56.
- Dolnik, L., Case, T. I., & Williams, K. D. (2003). Stealing thunder as a courtroom tactic revisited: Processes and boundaries. *Law and Human Behavior*, 27(3), 267-287.
- Ellsworth, P. C., & Smith, C. A. (1988). From appraisal to emotion: Differences among unpleasant feelings. *Motivation and Emotion*, 12(3), 271-302.
- Fennis, B. M., & Stroebe, W. (2014). Softening the Blow: Company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 109-120.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The reputation quotient SM: A multistakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Han, S., Lerner, J. S., & Keltner, D. (2007). Feelings and consumer decision making: The appraisal-tendency framework. *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), 158-168.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Huang, Y.-H., & Su, S.-H. (2009). Determinants of consistent, timely, and active responses in corporate crises. *Public Relations Review*, 35(1), 7-17.
- Jin, Y. (2009). The effects of public's cognitive appraisal of emotions in crisis on crisis coping and strategy assessment. *Public Relations Review*, 35(3), 310-313.
- Jin, Y., & Hong, S. Y. (2010). Explicating crisis coping in crisis communication. *Public Relations Review*, 36(4), 352-360.
- Jin, Y., Park, S. A., & Len-Rios, M. E. (2010). Strategic communication of hope and anger: A case of Duke University's conflict management with multiple publics. *Public Relations Review*, 36(1), 63-65.
- Kauffman, J. (2008). When sorry is not enough: Archbishop Cardinal Bernard Law's image restoration strategies in the statement on sexual abuse of minors by clergy. *Public Relations Review*, 34(3), 258-262.
- Kim, H. J., & Cameron, G. T. (2011). Emotions matter in crisis: The role of anger and sadness in the public's response to crisis news framing and corporate crisis response. *Communication Research*, 38(6), 826-855.
- Kline, S. L., Simunich, B., & Weber, H. (2009). The use of equivocal messages in responding to corporate challenges. *Journal of Applied Communication Research*, 37(1), 40-58.
- Legg, K. L. (2009). Religious celebrity: An analysis of image repair discourse. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 240-250.
- Liu, S. S., & Stout, P. A. (1987). Effects of message modality and appeal on advertising acceptance. *Psychology & Marketing*, 4(3), 167-187.
- Mayer, N. D., & Tormala, Z. L. (2010). "Think" versus "feel" framing effects in persuasion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(4), 443-454.
- Mitchell, M. M., Brown, K. M., Morris-Villagran, M., & Villagran, P. D. (2001). The effects of anger, sadness and happiness on persuasive message processing: A test of the negative state relief model. *Communication Monographs*, 68(4), 347-359.
- Nabi, R. L. (2010). The case for emphasizing discrete emotions in communication research. *Communication Monographs*, 77(2), 153-159.
- Olson, E. L. (2010). Does sponsorship work in the same way in different sponsorship contexts? *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 180-199.

- Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. (1988). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge: University Press.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Reynolds, B. (2006). Response to best practices. *Journal of Applied Communication Research*, 34(3), 249-252.
- Ridout, T. N., & Searles, K. (2011). It's my campaign I'll cry if I want to: How and when campaigns use emotional appeals. *Political Psychology*, 32(3), 439-458.
- Stafford, M. R., & Day, E. (1995). Retail services advertising: The effects of appeal, medium, and service. *Journal of Advertising*, 24(1), 57-71.
- Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., & Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4), 377-390.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- Williams, K. D., Bourgeois, M. J., & Croyle, R. T. (1993). The effects of stealing thunder in criminal and civil trials. *Law and Human Behavior*, 17(6), 597-6